

Петухов Михаил Владимирович

**[ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ "ГОЛУБОГО ОКЕАНА" \(ОПЫТ КОМПАНИИ "МТС"\)](#)**

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/66.html](http://www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/66.html)

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

**[Альманах современной науки и образования](#)**

Тамбов: Грамота, 2010. № 2 (33): в 2-х ч. Ч. I. С. 180-181. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/](http://www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/)

**[© Издательство "Грамота"](#)**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

УДК 338.4

Михаил Владимирович Петухов  
Компания «МТС», г. Москва

#### ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ «ГОЛУБОГО ОКЕАНА» (ОПЫТ КОМПАНИИ «МТС»)<sup>©</sup>

Авторы стратегии «голубого океана» в опубликованных в России трудах (У.Чан Ким, Рене Моборн, 2010; Жан-Клод Лареш, 2009), предлагают технологию создания свободной рыночной ниши, в которой не нужно бояться конкурентов и обеспечить компании продолжительный и бурный самоусиливающийся рост.

Авторы - У. Чан Ким, Рене Моборн, Жан-Клод Лареш, - предлагают аналитические инструменты и модели, которые позволяют сделать процесс разработки и воплощения стратегии голубого океана столь же систематическим и практичным, как и процесс конкурирования на традиционных площадках, определяемый инструментарием, разработанным Майклом Портером (Майкл Портер, «Конкурентная стратегия», 1980).

Принципиальное отличие стратегии голубого океана от стратегии, выбранной на основе пяти сил Майкла Портера – ее направленность не на риск, а на его минимизацию.

Первый инструментарий, который предлагают У. Чан Ким и Рене Моборн – стратегическая канва. Это аналитическая модель, которая занимает центральное место в инновации ценности и в создании голубых океанов. Стратегическая канва представляет собой одновременно инструмент диагностики и инструмент построения стратегии голубого океана. Она выполняет две задачи: первая – отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка, то есть, позволяет понять, куда вкладывают средства конкуренты, каковы характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в этой отрасли, что из себя представляет обслуживание, доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке, вторая – формирование кривой ценности, отображающей сравнительную эффективность работы кампании с учетом факторов конкуренции в данной отрасли. Стратегическая канва в какой-то мере повторяет традиционный аналитический инструментарий, но и содержит элемент новизны в части сопоставления первой и второй задач и, главное, рекомендаций авторов переориентировать действующую стратегию с конкурентов на альтернативы и с клиентов на неклиентов данной отрасли.

Далее авторы предлагают модель четырех действий, где конкретно рекомендуется ответить на четыре вопроса:

- Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует *упразднить*?
- Какие факторы следует значительно *снизить* по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы следует значительно *повысить* по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отрасли следует *создать*? [Цит. по: 2, с. 29].

Фактически авторы в модели четырех действий предлагают структурированный вариант поиска инновационной идеи. Достоинством предлагаемой авторами модели является ее направленность на конкретный продукт.

И третий инструмент, который предлагают авторы, - решетка «*упразднить-снизить-повысить-создать*». Авторы справедливо полагают, что решетка позволяет нарушить традиционный для стратегического конкурентного анализа компромисс «ценность – издержки» [Цит по: Там же, с. 35].

Аналогичный подход и инструментарий предлагает и Клод Лареш при создании импульса, когда утверждает, что поиск новых знаний требует нестандартного аналитического подхода, использования методов, процессов, не похожих на привычные методы крупных корпораций.

Оценивая в той или иной степени эффективность предлагаемого авторами инструментария, можно констатировать, что стратегия голубого океана сегодня в целом соответствует условиям и проблемам формирующейся экономики знаний информационного общества 21 века.

Компания МТС является лидером на рынке сотовой связи уже более 15 лет. Уверенно удерживать лидерство можно только предлагая рынку лучшие продукты и услуги, отличающиеся от продуктов конкурентов. Невозможно быть лидером, не являясь при этом лидером по инновациям, предложению конвергентных услуг, не рискуя и не «задавая темп». Поэтому, стратегия голубого океана актуальна для компании. Методики поиска идеи, описанные выше, активно используются менеджментом МТС.

Однако, после применения данных методик на практике, можно добавить один очень весомый комментарий – создание «неотразимой идеи», продукта который «продает сам себя» – процесс творческий и очень трудоемкий, особенно на насыщенных рынках (с высоким уровнем конкуренции). Фактически рынок сотовой связи в России на сегодня является зрелым и насыщенным, о чем говорит тот факт, что количество зарегистрированных сим-карт и телефонов превышает население страны. Предложить новый продукт, который даст конкурентное преимущество, практически невозможно. Компании сотовой связи в поисках нового продукта создали бесчисленное количество дополнительных услуг (SMS, MMS, GPRS, 3G, управление банковским счетом с мобильного телефона и т.д.), разработали сотни тарифов. Зайдите в любой салон сотовой связи и посчитайте количество предложений (тарифных планов, услуг).

Уверен, Вы насчитаете более 20 штук от каждого (!) оператора. Однако, ни одна из разработанных услуг не дала никому-либо оператору решающего преимущества. При этом компании тратят миллионы рублей на исследования и разработки, собирая идеи буквально по крупицам. Найти голубой океан сравнимо с полетом в космос – трудно, но возможно.

Важным для компании МТС и моего подразделения является то, что, пытаясь применить технологию голубого океана, мы обнаружили, что она является эффективной не только при анализе рынка и продуктов, но и при создании **процессов**. Например, при конструировании каналов продаж и выстраивании процессов продажи продуктов. В конце 2008 года компания МТС столкнулась с ситуацией, когда компания Вымпелком (торговая марка Билайн) приобрела долю Morefront Holdings Ltd., владеющей компанией «Евросеть» (крупнейшая розничная сеть в России), обеспечив себе стабильный сбыт. Данное событие негативно отразилось на продажах МТС. Интересно, что именно сложная ситуация – ситуация вызова внешней среды, запустила творческий механизм. В 2009 году каналы продаж МТС были дополнены таким каналом как «стойки продаж». Был исследован рынок и выявлено, что наилучшими салонами связи по продажам, являются салоны, расположенные на транспортных артериях и в местах массового скопления людей. Потребность людей часто ограничивалась лишь приобретением сим-карты. Поэтому, было принято решение *упразднить* продажу абонентских терминалов (мобильных телефонов), *снизить* ассортимент продаваемых тарифов до трех, *повысить* активность торгового персонала и *создать* новые локации (где ранее невозможно было приобрести сим-карту, но где концентрировался спрос). Менее чем за полгода было открыто более 4 000 стоек продаж (для сравнения, количество салонов Евросети – около 3 500).

Фактически, компания МТС перешла от стратегии опосредованных продаж (через дилеров) к прямым продажам, приближаясь к опыту компании Водафон, в которой около 30% продаж осуществляются через нестандартные каналы продаж.

Уверен, что описанные методики – лишь первые шаги в систематизации и упорядочении процесса творчества в бизнесе, который до появления трудов У. Чан Кима и Жана Клода Лареша являлся случайным и отчасти хаотичным.

Однако, история знает немного действительно «золотых» идей, что говорит о том, что процесс создания продукта является творческим и структурирование этого процесса не дает моментального результата. Можно применять эти инструменты годами, но не создать идеи. Только культивируя и стимулируя творческие процессы на каждом отрезке производственного процесса и в каждой сфере деятельности организации (исключая, пожалуй, бухгалтерию) можно выявлять инновационные идеи и найти «голубой океан».

#### Список литературы

1. **Лареш Ж.-К.** Как выжить в «голубом океане» / пер.с англ. П. Миронова; Стокгольмская школа экономики. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. 400 с.
2. **Чан Ким У., Моборн Р.** Стратегия голубого океана. М.: Издательство ГИППО, 2010. 272 с.

УДК 378.3

*Виктор Дмитриевич Попов, Нина Александровна Титова*  
*Ярославский государственный технический университет*

#### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ОБРАЗОВАНИЕ И СТРУКТУРА НАПРАВЛЕНИЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ<sup>©</sup>

Формирование стратегии развития профессионального образования в России, решение текущих вопросов управления на государственном уровне, на уровне субъектов Федерации, на уровне отдельных образовательных учреждений вне зависимости от того, будет ли эта сфера полностью негосударственной, полностью государственной или являться неким симбиозом, должно опираться на оценку величины совокупных как затрат, так и отдачи, результатов этих затрат. Разумеется, авторы в полной мере отдают себе отчет в необходимости измерения как социальных, так и экономических результатов вложений в образование, представляют проблему их соизмерения, однако в данной публикации речь идет лишь об оценке экономических результатов.

К настоящему времени мировая и отечественная экономика образования накопили определенное число подходов и основанных на них методик оценки экономической эффективности образования на разных уровнях (народного хозяйства в целом, отдельного предприятия), созданы методики для оценки эффективности разных форм образования. В процессе развития данной отрасли выявлены и с разной степенью успешности решаются возникшие проблемы, однако необходимо обратить внимание еще на одну.